千葉大学　経済研究　第25巻第4号（2011年3月）

資　料

中堅企業の社長インタビュー調査⑵1)

清　水　　　馨

地方のある中堅企業が会社更生法の適用を申請した。昨今の不景気で資金繰りに行き詰ったのか，と思われたが，報道を見る限り違うらしい。少なくとも30年以上前から続けられた粉飾決算が，どうにも隠せなくなったからだ。さらにその会社のメーンバンクは，その会社が大株主でもある。こうなると最後のブレーキは経営者の哲学しかなくなる。それが外れればクルマは暴走する。

この会社は中核事業を持ちながら多方面に事業を拡大し，優良オーナー企業として経営学分野では折あるたびに紹介され，研究がなされてきた。事例研究で苦しいのは，優良企業として紹介しても，その後の経営の失敗によって研究そのものの説得力が落ちてしまうことである。ただし今回のケースは，研究対象となるかなり前から，経営者による非倫理的行為が続けられていたのであり，事後の失敗とは性格を異にする。人間誰しも規模や業績，評判を気にし，それが生きる力，企業を動かす原動力となりうる。しかし，学者が企業の規模や業績といった先入観にとらわれて研究すると，勝てば官軍，負ければ賊軍的な研究に陥ってしまう。何を以って企業の成功とするのか，失敗とするのか，冷静に考え直さなければならないのだろう。

今回もさまざまな興味深い話を伺うことができた。ここにご協力くださった経営者，そして日程調整にあたられた関係者の方々に感謝申し上

げる次第である。

宮坂ゴム㈱　代表取締役社長　宮坂　孝雄　氏

2010年10月４日　本社　茅野市豊平5350

同席者　常務取締役技術部長　清澤　幹男　氏

従業員数：380名（グループ全体650名）

売 上 高：65億円

事業内容：自動車用電装部品（コネクタシール・ワイヤーシール・グロメット），民生・産業用部品，パッキン・シール類，O－リング，ゴム焼付け部品，金属インサート射出成形品，鉄道資材の開発・製造

当社は自動車のハーネスや防水ゴムを主力とする企業であり，私が40年前（1970年）に創業した。お客様の要望に応じて，1995年にはフィリピン，2004年に中国，2005年にタイに工場を設立した。フィリピンはようやく業績に貢献できるまでになったが，他はこれからである。その一方で，従来と同じ製品では国内は先細るばかりで，国内工場の従業員の雇用維持のためにも，高付加価値製品，特に新規性の高い材料の開発に努めた。その結果，11年前に衝撃緩衝性，制振性に極めて高い能力を持つ「ミヤフリーク」という材料を開発した。これは日本の大手パソコンメーカーの製品に採用され，大きな事業の柱に育った。しかし，そのお客様が中国で組み立てる関係から中国での生産，納品を求めたため，これも半年前から全数，現地の工場で作ることになった。今はアメリカの医療関係のお客様からの要望を受けて，Ｘ線のシールド材を開発している。

円高だけでなく，自動車市場が中国から東南アジア，それから世界へと広がっていく以上，車関係の産業はどうしても海外へ出て行くだろう。ゴムやプラスチックの生産に必要な金型や材料も，日本から持っていく

のではなく，海外調達に切り替えていく。海外で受注し，海外で調達し，そこで出荷する一連の流れができれば，為替の問題は克服できる。

いかに成長する産業，儲かっている産業についていくかが，食いつぶれないための原理原則だ。取引も，昔のような信頼関係は崩れつつある。これからは使い捨ての時代だ。お客様の要望に応えられなければ，いつでも取引は停止になる。今までの考え方から軸足を移していかなければ，つぶれてしまう。そして，ものづくりに特化し，どうやって作るのか，利益をどう出していくのか，お客様にどう企画を提案するのかを現場の技術と組み合わせて考えていく。特にクレームは重要な情報源だ。クレームとはお客様のニーズが緊急かつ重大であることを意味するからだ。

人脈をつくり，お付き合いをしていく中で，先見性が重要だと思う。当社の製品は，産業全体では軽工業と分類され，自動車の中でも重要保安部品ではなく，「その他」の扱いである。かつての縫製や履物（はきもの）と同じように，海外に出て行く可能性が高い。自動車全体の海外依存度は，海外：国内で現在６：４であるが，今後７：３，８：２にまでなることを想定しておかないとまずい。国内の空洞化は避けられない。市場も中国，インド，ブラジルへと移り，最後はアフリカに達するので，完成車メーカーに付いて行かざるを得ないし，そこまで作ればお終いになる。

当社が特に力を入れているのが，素材の開発である。自動車の進化に伴い，ゴムの需要は変化し，使用状況によって物性の劣化速度も変化する。お客様が好むもので，なおかつ高付加価値のもの。素材の技術と金型の技術を構築し，いつでも海外に供給できる体制を作っておけば怖くない。そのために，従業員は絶えず教育しておかないといけない。材料の配合からゴムの成型まで実践的にやらせる。そして展示会や講演会にも積極的に行かせている。ゴムに関連した技術や市場で，どんな動きがあるのかキャッチできる。また，ゴムは作るだけでなく，硬さ，伸び，

弾力などの基本特性の他に，そのゴムの特殊な能力，例えば絶縁機能や防水機能，X線防護といった物性値を蓄積して，初めてお客様に提案できる。そのバックデータを集めるために，県などの公的機関の試験機器を利用している。物によって筑波まで行く。さらに，そこでさまざまな人とのつながりができ，技術情報が入ってくる。

現在，当社の売上の７割から８割近くを自動車関係が占める。なので，どうしても関心が車に向かう。今後，自動車は環境負荷がより少なく，より安心，安全なもの，便利なものが求められる。ますます電子化が進むだろう。電子部品は極小化，軽量化し，耐振性，耐熱性，防水（油）性が求められる。今までの機械部分が，センサーや電磁波，LEDに代わっていく。高級車だけに標準装備されていた装置，例えばバックモニターやブラインドコーナーモニター[1)]までも小型車に普及していく。こうなると，消費電力が大きくなることによって突入電流[2)]から発する熱を放熱するゴムが求められる。また自動車は軽量化が求められている一方で，電子化に伴いハーネス，すなわち銅の配線が多く使われ，重くなってしまう。その矛盾を解決するため，信号を無線（ワイヤレス）で飛ばすようになる。既に，ドアのロック，エンジンのキーに使われている。この清澤常務が着けている腕時計もキー機能が内蔵されている。アメリカでタイヤがバーストする事故が相次いだため，タイヤの空気圧を測定するセンサー装着が義務付けられた。ここでも無線が使われる。このように信号が増えて受送信する部品が小さくなれば混線し誤作動が起こる可能性が高くなる。これらを防ぐために必要な部品は何か。こういったことを営業がいち早くキャッチし，将来的に技術的に問題解決できるのかどうかシュミレーションし検討する。将来，何億円の市場にな

1）見通しの悪い交差点やＴ字路などへの進入を最小限にとどめ，接近車両や自転車，通行人の確認を補助するシステム。
2）電気機器に電源を投入したときに，一時的に流れる大電流。

ると判断すれば，人，モノ，金を投入していく。5年後，10年後まで食べられる製品があれば良い。20年後はどうなるか分からない。タイやフィリピンの工場を撤収することも考える必要が出てくるかもしれない。

経営者にとって情報収集，解析能力，いずれも重要かもしれないが，結局は，いつ何をやるべきかを決められればそれでよい。事業を始めたころは，ゴム業界が履物だけでは立ち行かなくなりつつあり，当社は自動車関連へ進出した。当時，自動車におけるゴムの耐用年数は5～10年を求められていた。それが今では10年以上を求められるため，材料も天然ゴムから合成ゴムへと変わった。1975年ころから緩衝材として使われ始め，80年代前半には自動車以外でも電子化が進み，コネクタ需要が伸びた。これから自動車の中で何を狙うのか。リチウムイオン電池関係の絶縁対策，被覆などで使われるだろう。ハイブリッド車の電圧は500～600Ｖで，この15倍の電圧でも漏電しない被覆が法律で求められている。新しい仕様に対応できる製品を他社よりも早く安く開発できれば良い。

ただし，今後は売上の多くを車関係が占める状態を改善したい。現在の8割から4割にして，残りの6割を広範囲の2～3本の屋台骨で支える。自動車事業だけを続けることは楽かもしれないし，新しい事を始めて軌道に乗せることは厳しいことだが，自動車以外の収益の柱ができれば，もっと楽になるだろう。医療関係では，体に入る物の規制は厳しいが，体の外で使う物，そして皮膚に直接触れない物の規制は緩い。例えば，湿布剤や貼付剤に使われるゴムなども狙える。現在，暗中模索している。光学関係は，防水技術でさんざん苦労して製品化できた。当初はAV事業として考えていたものが，次第に自動車に使われるようになって需要が伸びた。それ自体は喜ばしいが，当社の収益構造を分散させる意味では，結果として逆行した。後進国の水処理関係も鵜の目鷹の目で狙っている。水道インフラが整備されれば，防水ゴムの需要が増える。原子力発電所の冷却水の流量センサーは，定期更新され，また汎用品で

ないためにコストダウンは求められないので，これも重要な事業だ。自社の持つ核となる配合技術を武器にして市場を探していけば，どこかに隙間があるはずだ。１つランク上の仕事を狙えば，もっと違うかもしれない。何もしなければ，何が良いか分からない。今までやってきたことをちょっと応用するだけで，商売のネタになる。今のお客様，新しいお客様に御用聞きとして日常的に出入りし，お手伝いできることは何か考える。借金は増えているが，開発にはあまり金がかからない。県や大学との共同研究は10本ぐらいある。

メトロキャッシュアンドキャリージャパン㈱

代表取締役社長　石田　隆嗣　氏[3)]

2010年11月12日　本社　品川区南大井６-26-３
大森ベルポートＤ館7F

同席インタビュア　慶應義塾大学商学部教授　清水　聰

従業員数：約1,000名（日本法人のみ）
売 上 高：数百億円（非公開）
事業内容：飲食業・食品小売業・給食業などの事業者を対象とした登録制卸

当社は，本社をドイツに置く卸売業メトログループ（本社：ドイツ，デュッセルドルフ市）の日本法人である。メトロはドイツでは最大手，世界でも売上高第三位の位置にあり，31ケ国に展開している。そして社名にもある通り，「キャッシュ＆キャリー」方式という流通コンセプトに基づいた事業を展開している。それはお客様が，必要な商品をご自身

3）石田氏は，筆者の中学，高校，大学の同級であり，そのご縁で，今回お話を伺うことができた。彼は中学２年の時に大事故に遭い，生死の境をさまよった。その経験が彼の人格陶冶に大きな影響を及ぼしたことを，その前と後を知る友人として申し添える。

の手に取り，レジで現金を支払い，商品をご自分で持ち帰ることである。古い風習が残っている日本の流通業界の中で，我々は新しい外資であり，新しい業態である。

2002年12月に日本の第一号店を出店し，現在，関東に9店舗ある（9号店目は2010年12月にオープン予定)。小売業の一般的な店舗展開からすると，決して速くはない。むしろ敢えて時間をかけた。卸として規模を追求するのではなく，我々のコンセプトが正しいことを証明したいと考えている。当初2店舗を出店し，日本の市場に合うかどうか確認した。お客様対応，品揃えなどさまざまな要素について確認した結果，実は変更しなければならない部分が多々あった。どんなに規模を追求しても，その地域に合わないと定着しない。このまま拡大してもダメだと判断し，その適応化に1年半から2年かかった。日本人は他の国々の人と違って食品に対する関心が高く，お客様に対するアプローチが違い，サプライチェーンも違っている。そしてようやく3店舗目として多摩境店を出店した。今までのオペレーションを変え，店舗を変えた。例えば，ドイツでは広大な土地に平屋の店舗と駐車スペースを用意するが，日本では不動産価格が高過ぎて平屋では投資効率が悪い。そこで新しい店舗は，2階建て以上にして，その上に駐車場を備えることにした。ドイツ本社は「エレベータでお客様を移動させるのは良くない」と心配したが，我々は「日本では当たり前のことで，日本人は何とも思っていない」と答えた。果たして，3店舗目は目標をはるかに上回る成果を上げることができた。すなわちそれは，日本のマーケットに対してオープンに適応していくというアプローチの正しさの証明でもあり，その後の出店に弾みをつけることとなった。

外資にとって，日本は非常に特殊で難しいマーケットである。消費者のニーズは多岐にわたり，製品ライフサイクルが非常に短い。飽きっぽい。その一方で，商取引は非常に保守的で，「仁義」といったいわゆる

流通業特有の商習慣が残っている。こういうところでビジネスを広げていくには，オープンなマインドセットで柔軟に対応していくしかない。そして，我々のコアは何か，アイデンティティは何かを見極めて，差別化していく必要がある。標準化すればコストは下がるが我々のコアが生かせなくなるし，アイデンティティを追求して標準化しなければコストは上がってしまう。そのバランス，すなわち我々の強みを生かしつつ日本風に適応していくことが重要である。よって，我々は飲食業を中心とした食のプロに対する卸売に徹し，一般のお客様への小売はしない。

メトロの店舗の平均売場面積は凡そ3,000m^2。そこに生鮮食品，加工食品，食器や調理器具などの業務関連商品，アルコールや飲料が13,000 SKU（Stock Keeping Unit：日本語では単品）ある。特に，生鮮食品は品揃えの60％以上で鮮度にこだわっており，店舗は常に温度を調節し，寒いぐらい。お客様に対して，値段と利便性を追求している。利便性というのは，値段以外のトータル・コスト，そしていつでも何でも揃うということ。一般の市場は朝６時に開店，昼の12時に閉まり，月に７～８日は休み。我々は元旦以外364日，朝６時から夜７時までやっている。お客様の都合の良いときに来店し，ここで全て揃えば，移動時間も少なくて済む。我々のコンセプトは，他にないものであって，決して日本の既存の流通業に対して大きな影響を与えるものではない。パイの取り合いではない。日本に進出する際，知人に「日本には巨大卸売企業があって大変じゃないか」と言われたが，我々のコンセプトは，巨大卸売企業とは戦わないニッチなものである。もちろんGMS（General Merchandise Store；総合スーパー）とも顧客層が違う。我々はお客様に対する対応を追求しており，プロの業務筋に単に売るだけではなく，お客様の経営全般をサポートする。それはメニュー提案から掃除機器，税務申告に至る。例えば，今の居酒屋さんは売上が頭打ちで困っている。そこでメトロ各店に常駐するソムリエが「日本酒や焼酎だけでなくワインはど

うですか，今はホット・ワインが良いですよ」とトレンドを勧める。当然，お客様は「それで儲かるの？」とお尋ねになるので，そのワインに合い利益の出る料理を提案する。お客様の商売の発展なくしてメトロの発展はない，という意識を高め，お客様のためにプロフェッショナルでいたい。

当社は，営業許可を持ち食品事業を営む方を限定に登録制で営業をしている。お客様はカスタマーカードを持参して商品を買う。そのためお客様の購買行動が瞬時に分かる。あるお客様が決まった時間に，決まった商品を買い続けているのに，ある時から買わなくなったと分かれば，メトロのカスタマーコンサルタントが直ちにお客様のところへ行き，その訳を直接尋ねる。他のお店が安くなったとか，品質が悪かったとか，いろいろなニーズや環境の変化をとらえることができる。お客様に対するone to one customer approachを極め，mass marketingとは一線を画す。一人一人のお客様のshare of wallet（全支出に対する当社の割合）をどう増やしていくかが課題である。お客様にとって我々は仕入先であり，今までの仕入先との関係があってなかなか変えようとしないが，一度メトロから仕入れるメリットをご理解いただけると，その後は継続してもらえる。泥臭いことをやるしかない。

私が考える当社の問題点は，大きく２つある。その１つが人材の確保である。当社は外資であり，日本ではまだ若い会社で，日本におけるプレゼンス（存在感）が低い。巨大卸売企業の売上が一兆円を超えているのに対し，当社は桁が２つも違う。ドイツで一位でも，日本の学生にとって「メトロって地下鉄ですか」となる。また，今までにない特別なことをやっているつもりなので，いわゆる経験者が少ない。他の流通業にいた人を中途採用して，次の日から使えるわけではない。モデルが複雑なので，育成に時間がかかる。食のプロのお客様に，従業員がプロになりきれていないことが問題であり，そのための人材確保が焦眉の急で

ある。

テレビ出演を多くしたり，Brandingのビジュアルを作成したり，corporate　brandingを強化している。brandingの力を侮ってはいけない。テレビに出た翌日，一般のお客様がお店に並んで，お断りするのにも苦労するが，これによってネームバリューを上げることでよい人材確保に繋がると考えている。また，人材育成への投資を益々強化する。これでペイするのかは，すぐには結果が出ないだろう。そして企業文化も大切。当社の場合，立ち上げ時は全員中途採用だったで，「当社を一言で説明しなさい」と尋ねてもうまく答えられない人が多い。当社は何者なのか，何のためにやっているのか，corporate　missionを明確にして共有しcorporate　cultureを作らなければならない。時間を見つけて朝会を開き，私と従業員とが直接話せる場を設けた。文句ばかり言われて誉められることはないけれど，従業員との風穴が開けばそれは良いことだと考えている。卸売業は社会の底辺という意識が強いが，底辺ではなく社会を支える立派な仕事だということをどう教えていくか。私も店舗へ行けば背広の上着を脱ぎ，「いしだ」と名前のついた作業服を着て従業員，お客様に接する。こういった日本的な活動をロールモデルとして益々増やしていきたい。前任者はオランダ人で，メトロジャパンの父として日本法人の黎明期においてメトロのコンセプト・考え方を定着させようと，その立ち上げに尽力された。私はそれを引き継ぎつつ，日本の企業として現場主義，ローカル主義を徹底し発展させていく。そして人が増えれば，リーダーシップが取れる人，マネジメントできる人，そして部下を育てられる人が必要になる。

問題点の２つ目は，マーケットの部分である。リーマンショック以降の日本経済の立ち直りが予想以上に遅い。メトログループはリージョン制を敷いており，アジアを一括りに見ている。なので，中国やインドと比較されて，説明に苦労する。日本は成熟した社会で，インフラも整っ

ている。極端な話，メトロがなくてもお客様はやっていける。それに対してインド等の東南アジア地域はインフラが未整備で，ロジスティクス（物流）という概念が定着しきれていない。そういうところでは，メトロが最初に市場を構築すればfirst mover advantageがある。短期的，中期的に非常に成長できるが，競合が出てくればすぐに落ちる。日本は競合がすべて出そろった状態であり，そこへメトロが進出し，マーケットシェアは２桁以上伸びている。GDPに連動するのではなく，我々のコンセプトが通用しているのである。成長こそすれ失うものがないという意味で，last mover advantageがある。長期的に安定しており，事業も安定，継続していける。ただし，人口は減っていき，それだけ食料消費も減っていく。さらに我々のお客様はチェーン店ではなくいわゆるパパママショップ。中小，零細事業者である。全体の推移よりも大きく減っている。その一方で，その縮小しつつあると言われる中小，零細事業者の数はドイツの５倍，額にして20兆円もある。当社のマーケットシェアは0.1％以下で微々たるものであり，その潜在力は大きく有効である。

対応策は，お客様のデータを有効活用すること。店舗が増えてデータがたくさんあり，地図上にお客様の位置がプロットしてある。お客様の競合が近くに進出すると，お客様が買っていた商品の売上が顕著に落ちる。当社としても，それに対して早め早めのto the pointの（的確な）政策が打てる。こういった情報は，メーカーと共有している。お客様は，メトロで買った商品をそのまま店に出すわけではなく，醤油なら醤油瓶に移してテーブルに置く。すなわち，必ずしもNB（national brand；メーカー独自のブランド商品）を求めているわけではない。品質と値段のバランスという意味では非常にストレートだ。

我々は，生鮮食品の市場価格が高騰していて，それを抑えるためにも，そしてリスクを分散する意味でも仕入先（メーカー）を増やしている。

こちらの店舗数が増えていて，交渉力が増していることもある。PB（private brand；メーカーと共同開発した小売独自のブランド商品），「メトロならでは」の商品の量も今後多くする。例えば，バルサミコ酢はもともとさらりとした液体だが，それをどろりとした商品にして辰巳店に置いたところ，開店間もないのにヒットしている。メトログループはヨーロッパを地盤にしているため，ワインが強い。150種類の安くて味の良い，中には賞を取ったこともあるワインを常備している。ワインと料理の組み合わせを多くの日本人に楽しんでもらおうと，お客様やメディア，料理研究家や食に詳しい芸能人などを招いたイベントを毎年開く。そこでは，例えば外資系ホテルとタイアップしてDavid and Goliathというゲームでブラインド・テストをした。冷凍食品やワインなどのNB商品と，メトロのPB商品とをブランドを隠して試食してもらい，どちらがおいしいかを比べてもらう。すると，NBとPBは互角か，むしろPBの方がおいしいと感じる方が多い。メトロのPBワインが，有名高級ワインと遜色ないのである。こういった蘊蓄（うんちく）とゲーム性をもったedutainment（education＋entertainmentの造語）と，キーパーソンが発する程度の高いword of mouth（口コミ）の効果は絶大だ。

日本の９店舗に数万人の会員がいる。そのうち，たくさん買ってくれるロイヤル会員を，購買のランクなどに分けて対応する。如何にロイヤル会員を増やすかが課題。お客様からクレームや要望が来たら，48時間以内に対応することになっている。２度同じ間違いを繰り返すと，そのお客様は再び戻ってきてくれない。基本的にお客様の声を反映しなければならないのだが，100％応えることはできない。それを丁寧に説明して納得していただく。営業も人間であり，人間である以上，自分の都合の悪い情報は会社に隠してしまう。レジを打つことによって「買った」というデータは蓄積されても，「買わなかった」という情報は残らないし，「なぜ買わなかったか」という理由も分からない。従業員のプロ意

識を高め，都合の悪い情報も隠さないような仕組みが必要である。日本人は比較的，はっきりと意思表示しない。会議でYesと答えても，部屋を出た瞬間に「Noだよな」と言っている。こういった無責任な意識を変えるために，大人数の会議をやめ，少人数で各人に役割を持たせ，決断させるようにした。今までは役員がガミガミ言っていたが，しゃしゃり出ないで部長に任せて進捗状況を報告させるようにしたところ，スピードが速くなった。任せたこちらもドキドキだが，部長たちも責任感を持ってリーダーシップを発揮するようになった。商品ライフサイクルが短くなっていることも，さまざまな問題の原因である。前年対比ができなくなっていることを隠れ蓑にして複雑な現状に対する分析を避けてしまう。分析をしなければ，商品の購買や在庫管理において勢いギャンブルするしかなくなってしまう。

食料品は，多く買っている人にもっと買ってもらうことは難しい。お腹がいっぱいだから。むしろ，買っていない人に買ってもらうことを考えたい。今一番困っているのが，焼肉屋さんが魚しか買ってない場合があることだ。肝心の肉を買ってもらうように我々が努力しきれていないのだ。また，売れ筋が分かっても，その売れ筋はそれ以上買ってもらえない。これも，お腹がいっぱいだから。むしろ，売れていない商品を売らなければならないのだが，売れていない商品を探し出すのも時間がかかって難しい。最近，社内にcross functional teamを作って，この問題を解決しようとしている。当社のお客様はだいたい居酒屋，アジア系料理，麺屋がメインである。そして当社はマーケティング，商品，営業の各部隊に分かれている。この部隊をより効率的に機能させ，これを一体にしてお客様のニーズに対応しようとしている。例えば，お客様のところへteamが出向き，了解を得て冷蔵庫の中と仕入の全ての領収書を見せてもらう。何をどこでどれだけの量をいくらで買っているかを把握する。当社の強みが分かり，この部分では絶対負けない，次にどの部分を

強化すれば良いのか，それは品質なのか価格なのか品揃えなのかを見極めることができるようになってきた。徐々にteamの成果が出てきた。現在，お客様の店舗の平均滞留時間は30～40分。手書きのメモをチェックしながら仕入れをして，それが終わると駐車場や店内のゴミ箱に捨てていく。そのメモには品目，量，買う店の名前，価格が書いてある。我々にとって，それは非常に重要な情報であり，集めれば宝の山になる。そういった努力の結果が，お客様の満足，感動につながる。2年に一度，顧客満足調査をしている。約55％のお客様が第1位の仕入先としてメトロを挙げてくださり，これに第2位の仕入先として挙げてくださったお客様をあわせると75％になる。割といい数字だと感じている。本当は四半期ごとにやりたいのだが，さすがに忙しくてそこまで手が回らない。デジタルのデータだけでなく，アナログな情報も，貪欲に知ろうとしなければ，分からない。それらを組み合わせ，時間をかけて分析すれば，より上に行けるかもしれない。

ある商品が1,000個売れたとして，それが1人が1,000個をまとめて買ったのか，200人が5個ずつ買ったのか，1,000人が1個ずつ買ったのかで意味が違うし，それを買った人が他に何を買ったかで，また別の意味が出てくる。ドイツの手法をそのまま日本に導入するだけでは足らず，日本で従業員を教育し，お客様のニーズ，地域のニーズに合わせたい。ニーズの漏れを少なくする精度の高い経営をしなければならない。私が店舗に行くと，ちゃんとできる。従業員はお客様に「いらっしゃいませ」と大きな声で挨拶をし，てきぱきと対応している。しかし，突然に訪問した際にそれができているか，必ずしもそうではない場合もある。そのあたりの意識を変えたい。昔は，言ってもやらない従業員が多かった。今は改善して，言ったことは守る。これからは，単にやるだけではなく，より効果的にやるように考えてもらいたい。理想としては，言われなくてもやるようにしたい。「売上どう？」というのが最近の私の口癖らし

い。担当者に会った瞬間に口を衝いて出る。これも企業文化のひとつかもしれない。自動車でsafetyと言えばボルボ。エンターテイメントでdreamと言えばディズニー。卸売で品揃えと聞かれて，メトロと答えてもらえるようにしたい。

これからはマルチチャネルといって，ネット販売についても可能性があるかもしれない。基本的に当社は倉庫である。ピックアップ（注文を受けた商品を棚から収集する）システム，配送システムを効率化できれば良いと思うが，実際は，かなりコストがかかる。お客様はネットで生鮮品の品質を見極めることができないし，生鮮品ゆえに，配送される時間にお店にいなければならない。今のところ，お客様にとっても，意外と負担がかかる仕組みだろう。

ホーコス㈱　代表取締役社長　菅田　雅夫　氏

2010年11月19日　本社　広島県福山市草戸町２-24-20

従業員数：610名

売 上 高：158億円

事業内容：工作機械，環境改善機器，建築設備機器の製造販売

福山市は岡山県と隣接し，広島市へ行くよりも岡山市へ行く方が早い。明治維新の廃藩置県の際，小田県という独立した行政区を持った。一時，岡山県に編入された後に広島県へ移管され現在に至っている。中央政府から距離を置き，交通も不便だったためか，福山周辺には独立系で比較的規模の大きな企業がある。その中で当社は，工作機械，建築設備機器，環境改善機器の３つの事業を持っている。工作機械部門では，その売上の90～95％を，自動車メーカーとそれに関連する部品サプライヤーで占めており偏っている。自動車産業の景気に左右されやすいのが問題である。そのため，自動車の分野以外で使われる機械を開発し販売しようとした時期があった。しかしながら，当社の名前は自動車産業でそこそこ

知られている一方で，他の分野では無名に近い。自動車メーカーやその部品サプライヤーは，工作機械や生産設備を導入しようとする際，その工作機械の技術と価格を精査し判断する組織があるが，他の産業では技術，価格を分析する組織がない。それまでのイメージによる買い，ブランド買いばかりで，新規参入は非常に大変だということが分かった。

そこで，やはり得意とする自動車産業向けの機械を，ヨーロッパとアメリカでも攻めようと方針を転換した。と言うのも，それまでは日本と韓国の自動車産業に売っていただけだったからだ。日本，韓国，そして欧米において同時に景気が悪くなることはないだろうと考えた。しかし，思いもよらぬことが起こった。リーマンショックによって世界同時不況が襲ったのである。目論見が見事に外れて工作機械業界全体で前年比75％減となり，当社も仲良くその平均に収まった。ただし，工作機械産業の好不況の波は大きいことは良く知っている。「１年王様，３年乞食」と言われることもある。質素，倹約が染みついており，少しでもお金が入れば内部留保したり，工場の設備を更新したりと，どうしても事務所の更新は後回しになる。我々は何のために存続しているのか。それは従業員とその家族の生活を守るためである。その次に社会貢献。それを実現するためには財務的にしっかりしていないといけない。簡単に人員をカットしたり，ボーナスを削ったりできないし，その代わり，儲けが出たからといって大盤振る舞いしない。

建築設備機器はほとんど内需である。ハコモノ行政がなくなったとは言え，それが半分になったわけではない。せいぜい前年比マイナス５％ぐらいで踏みとどまっており，工作機械から見ればまだ恵まれている。環境改善機器は公害防止装置が主体であるが，好不況の波は大きい。大手メーカーは環境対策に力を入れているかのようなイメージを持たれているが，実際は不況になれば，真っ先に環境対策費を削る。予算がなくなったので買わないとか，買っても公害抑制に必要とされる半分の処理

能力しかもたない機械で良いとか，こちらとしては結構厳しい。ならば撤退すれば良いのか，というとそうではない。我々のポリシーと意地がある。社会貢献を掲げ，数年前からコンセプトを環境，省エネに絞り，製品開発している。例えば，厨房における廃油処理装置について，油脂分を遮蔽板によって滞留させる方式がうまくいき，現在シェアトップである。

企業規模が小さいので，景気の波を受けやすい。どうやってしのいでいくのか。全く違った分野に出ると痛みは激しい。今ある人材，製品群，資金などを考えれば，得意分野の隣の分野に出ていくのが一番良いとなる。こうした取り組みが，一応，うまくいきつつある。ここ数年，機械の品種をそろえ，小型化，省エネ化を進めてきた結果，自動車以外の分野からも反応がある。欧米においても若干ブランドが上がってきた。航空機分野，人工骨分野も視野に入れている。新規のところは日本で直接開拓するのは難しい。むしろ，アメリカから攻める。アメリカはブランド買いなどせず，良くて安ければ買う。有名なアメリカ企業が買えば，日本企業も「それならば」と買う。

全ての分野に全力で目標に向かっても難しい。得意分野で足元を固めてきた。工作機械も日本国内に特化し，せいぜい韓国企業に売ってきたぐらい。それは，韓国自動車メーカーの生産技術の課長以上は日本語を話すことが義務付けられていたため，日本語で商売ができたからである。欧米市場に参入するためには，最低でも英語，ヨーロッパではドイツ語，フランス語が必要になる。当社の技術者は，どうしても物怖じしてしまう。それを打破すべく，営業と技術が一生懸命に頑張ったのである。がしかし，それに伴って必要となるはずの管理がうまくできず，２年前（2008年），不祥事を起こした。

外国為替及び外国貿易法違反（無許可輸出）に該当すると言われた。マスコミも大きく報道したが，多少の誤解がある。外国為替法の不正輸

出とは，大量破壊兵器の製造を防ぐため，売ってはならない場所，もしくはあってはならない場所に製品を輸出してはならない，というものだと思い込んでいた。当社製品は機械単品では稼働しない。数億円もするような生産工程の中からわざわざ当社製品だけを抜き取ったら，その数億円が無駄になる。まして，当社製品はウチの技術者が現地へ行って据え付けなければ稼働しないのだから，それを引き抜くには，さまざまな技術的な処理が必要になる。それを第三者ができるくらいなら，その第三者が当社製品と同じレベルの製品を作れる。実際，問題とされた機械は，きちんと納入先でエンジンを製造していた。しかし書類の不備，間違い，書き換えがあったことは事実である。本来経済産業省の許可を得て輸出しなければならない精度の機械を過去に許可を得ずに出したことがあった。書類の違反も重大な違反であることには違いない。結局，工作機械の部分品を除いて５カ月の輸出禁止という行政処分が下った。当社製品は売るだけでなく，メンテナンス，修理も必要で，そのための部品輸出ができなくなると，当社もお客も計り知れない被害を受けることになる。それが回避されたということは，行政処分を下した経済産業省も，ある一定の理解を示したものと理解している。マスコミが報道したような第三国への輸出，転売などという疑いはなかったのである。その後，マスコミから訂正の報道はない。

経営者として，管理監督責任が重大であることを改めて認識した。私が取締役に就任する際，心構えがしっかりしていたかと言われれば，そこまで思いが至らなかった。中小企業ゆえにどうしても管理が甘くなっていた。旧体制の管理職の多くは，管理監督能力が十分に具わっていたかどうかではない。部下にきつく言うだけで，悪い情報は社長には伝わらない，知らなくても良い状態になっていた。これを改め，部下から正確な情報が伝わるように，ちゃんと機能するように風通しのよい組織を作る努力をしている。不祥事により，経済産業省に再発防止策を報告す

ることが義務づけられた。安全面から，秘密漏えい，印鑑管理に至るまで，ありとあらゆる内部規定を見直し，文書化し，部の責任を明確にした。現在，意識改革中である。

工作機械の納期は6カ月から長くて10カ月。1年先の景気は読める。建築用機器は半年から数年。これも1年先はある程度分かるし，3年から5年にかけて読もうと努力はしている。当社の工作機械は，自動車エンジン部品を加工する機械なので，これがモーターに代われば受注は激減するだろう。電気自動車向け，燃料電池車向けの製品を開発しなければならない。自動車メーカーに当社の技術者を出向させ，さまざまな情報をつかんでくるようにしている。

当社の強い技術はMQL切削システム[4)]である。従来型の切削機は，金属を切削する際，大量の潤滑油を使用している。これだと加工機械やその周辺に必ず油が漏れて付着し，万一の場合大火災になる。この油脂分を減らすために，水溶性の液体が使われるようになったが，界面活性剤といって塩素や硫黄も混ぜている。これは，切削の際に生じる熱で燃焼し，大量のダイオキシンを発生させていたのである。毒物なので人体に有害だ。現在は塩素を含まない液体が開発されている。当社はかなり以前から最少量潤滑に関する開発を始め，10数年前にMQL装置を提案した。これは，刃先のピンポイントに潤滑油を連続噴出させ，極めて少ない潤滑油で刃先を冷やしながら従来よりも速く切削できる。使用する油も植物性油なので誤飲しても生命の危険はない。クランクシャフトに細くて深い穴を切削する際に威力を発揮する。この技術で日米欧において特許を取り，欧米市場でそれなりの評価を受けたが，自動車関連以外の分野では，まだ認知されていない。10年前，クランクシャフトの油穴は，複数台の機械をならべた特殊な専用機で加工しており，その価格は約2

4）Minimum Quantity Lubricationの略。最小量潤滑。

億円だったが，MQL加工により加工スピードが５～10倍になったため，１台のMC[5)]でできるようになり，そのため価格は3,000万円程度にまで安くできたし，今現在は贅肉をそいだ専門機を開発し，価格も2,000万円にまで抑えた。また，MQL加工では精度が上がり，工具の寿命は３倍以上伸びた。

MQL装置の開発過程において，全てが良いことづくめではなかった。例えば，切削時に発生するキリコ[6)]は，従来機の場合，大量の潤滑油が押し流してくれたが，潤滑油を最小に抑えたMQL装置はその処理をどうするのか。キリコの処理に水を使うのか。いろいろ考えた末，キリコが落ちるところに何も無ければ良いじゃないかと，MCをベッドレス構造にした。結果として，この発想がうまくいく。ベッドはMCの土台だが，これが無い構造は装置自体をコンパクトにし，多量の潤滑油を扱う機器がなくなったことも省スペース設置を可能にした。キリコなどの堆積による熱変異の影響が少なく，高精度加工を持続する。工具と被加工物を支える構造物との位置を接近させることで，力の伝達経路（力のループ）を短くし剛性も高めることができた[7)]。最近はCAD[8)]によって構造解析が瞬時にできる。コンセプトから基本設計の後，すぐにプロトタイプを作り，熱解析をし，試験を繰り返した。その過程で，ユーザーさんに使ってもらい，多くのアイディアやアドバイスを頂戴した。そのご指導を受けてさらに改良して，完成した。ユーザーさんが積極的に対応してくれたのは，可能性のある機械だと見込んでくれたおかげだと思

５）machining　centerの略。自動工具交換機能をもち，目的に合わせて異種の加工を１台で行うことができる工作機械。

６）加工によって発生する切り屑。

７）例えとして，ペンを手に持って綺麗に小さな文字を書くことはできるが，同じペンを長くてしなる棒の一方の先につけて，もう片方を支えながら同じように書くことは非常に困難であることと似ている。

８）キャド。Computer Aided Design。

う。

技術を開発することは大切だが，それで特許をたくさん取る，という路線は変更した。多国で特許を維持するコストが非常に大きいからだ。特許は本当に必要なのか，単なる自己満足に終わっていないか。侵害されたときに，相手と戦う意思，戦う価値のある技術なのか見極めてから特許を取るようにした。技術開発会議は月に1回，取締役会の後に行っている。我々の技術開発は2年を目処にしている。それよりも長くなれば資金がかさむし，下手な鉄砲数撃てば当たるようでも困る。分野のズレはないか，進捗状況はどうなのかを常にチェックしている。そして工作機械，建築機器，環境機器の技術者は，自分たちの報告が終わったら会議終了ではなく，他の部門の開発情報も聞き，自分たちの知っている技術情報をお互いに融通し合う。意識の高い人間同士の合議制なので，スピードが速い。判断基準はいろいろあり，インスピレーションもあるし，声の大きい人が一生懸命説明して説得することもある。実は，一昨年（2008年）まで，このような技術開発会議はやっていなかった。何十年に1回たまたまヒットしてここまで生きてきた。それを改め，環境，省エネを追求すると決めて，そのためには動く部分を軽くすれば良いとなり，振動を抑え，剛性を考え，構造をどうすれば良いのか，開発テーマを明確にしてその解決に集中することができるようになった。

日本の大手自動車メーカーと部品サプライヤーは，自分たちで工程を設計し，その中で当社製品が使えるかどうか，性能と価格を吟味して買う。要求水準が高いので，かなりの努力を必要とし，それなりの対応をしなければならないが，その分，技術が身につく。それに対して，アメリカ，韓国，中国の自動車メーカー，部品サプライヤーは，工程全てを丸投げしてくる。利幅は大きいが，技術は身につかない。中国や韓国の工作機械メーカーの台頭もあり，瞬間的性能という面では追いつかれつつある。うかうかしていられない。しかし，自動車エンジンの製造装置

は基本的に6年間使う。それだけ長い時間，耐久しなければならないとなると，見える部分だけ綺麗に作ってもダメで，むしろ見えない部分を如何に丁寧に作り込むかによって差が出てくる。中国，韓国のメーカーは見える部分は綺麗だが，そうでないところへの丁寧さはまだだ。日本のメーカーはその意味で，信頼性，優位性がある。

前述のとおり，今後は自動車関連分野以外の力をつけていきたい。その一つとして，建築用機器がある。その営業の柱は人口の多い東京なのだが，人材という面で不安を抱えている。と言うのも，福山で採用した若い人は，大阪ぐらいだったら赴任してくれるが，それよりも遠い地域で働いてもらおうとすると，急に不安になって辞めてしまう人がいる。やはり現地採用が必要だ。人を集めるために，営業所を多少綺麗にしなければならない。面接で営業所に来たのに，汚いからという理由で辞退した人もいる。東京の営業マンたちに，「営業成績が良ければ営業所を新築するぞ」と約束したら，かなり頑張ってくれている。

私は現在49歳。社長になって5年目である。先代の補佐役だった人との軋轢は全くない。例の事件があったため，全社一丸となって危機を脱出しようという気持ちで一つになった。もしそれがなかったら，何も変えられず，相変わらず悶々と同じようなことを繰り返していたのかもしれない。

㈱松本鐵工所　代表取締役社長　松本　紘昌　氏

2010年12月10日　本社　苫小牧市晴海町28-１

同席インタビュア　北星学園大学准教授　今野　喜文

北星学園大学准教授　横尾　陽道

従業員数：307名

売 上 高：27億円

事業内容：各種産業機械の設計，製作，据付，組立，補修

当社は，製紙企業との取引で，ずっと生きてきた。その製紙業界が次第に成熟し，他のものもやらなくてはと考えて，自動車関連の仕事を始めた。いすゞが昭和57年（1982年）に苫小牧に進出した[9]。それまで，北海道内には自動車部品の生産する土壌がなかった。当社も部品を作るとは考えていなかったので，まずは設備機器の製作から始めた。その経験があったため，トヨタ[10]が1992年に進出した際には，スムーズに取引を始めることができた。この北海道という地は，工業が盛んだとは言い難いので，少しでも工業に関わっているだけで，いろいろな仕事の話が舞い込んでくる。その結果，狭い分野を深く掘り下げるのではなく，幅広い仕事ができる「何でも屋」でないと生きていけない。それが我々のルールであり，強みだった。しかし，今はそれではダメで，本当に難しい問題に直面している。

当社の売上は製紙関連が70％，自動車関連が５％，その他が25％。通常は，製紙会社の機器のメンテナンスが凡そ30億円前後，機器製作が10億円前後だろうか。港や空港の搭乗橋や，札幌ドームの可動観客席などを作った。自動車メーカーには，鍛造部品をミストで冷却する装置を開発し納めた。製紙関連では，人手では危険な損紙を処理する水圧式巻取

9）現在，いすゞエンジン製造北海道㈱。
10）トヨタ自動車北海道㈱。

裁断機や，紙原料の脱水をするプレス機などを納めている。ただし，これらのものはスポット取引で，継続して売上に貢献するものではない。当社の本当の稼ぎは，製紙会社の製紙機械の据付とメンテナンスである。据付は数年に一度，あるかないかの大仕事である。特に国内大手製紙会社の抄紙機[11]は，ほとんどが当社の据付であり，その技術は高く評価されている。メンテナンスは，製紙工場構内に常駐し，機器の検査や修理，点検などの日常業務を行う。

当社は昭和23年（1948年）に，私の祖父が創業した。祖父は，旧「王子製紙」[12]に勤務し，苫小牧で終戦を迎えた。復員兵に道を譲ることにし，定年前に退職してこの会社を設立した。製紙会社での人脈を生かし，紙の将来性を信じて，また苫小牧の港が拡張されることにより地域の発展を期待して，企業の設備工事を本業とした。ただ，当初はそれだけでは食べていけず，自動車や農機，船舶の各種修理をしていた。しかし，大きな仕事を取るには本格的に営業活動しなければならないと考え，大手製紙企業の本社が集中する東京に昭和26年（1951年），支店を置いた。翌27年（1952年），十條製紙が富山県伏木で抄紙機を設置したいとして，当社が受注した。現地で機械鳶[13]を雇い，彼らは大きなものを運びガラ組み（凡その据付）をする。そして，当社の従業員が微調整をして最終仕上げをする。これが我々の据付の第一号となった。その後，紙の需要は増大し，景気も良くなり，ひっきりなしに日本各地で，抄紙機の据付を受注するようになった。そして，「据付の松本」という評価を頂くま

11）しょうしき。紙を連続的に抄（す）くための機械。紙の原料を溶かした液を金網で抄きとり，ロールプレスと加熱ドラムにより乾燥させ，シート状の紙を生成する。大きいものでは全長264m，幅10mにもなる。

12）製紙業界は，合併分割再編の歴史と言っても過言ではない。旧「王子製紙」とは「大王子製紙」を指し，それは戦後，苫小牧製紙（現・王子製紙），本州製紙（現・王子製紙），十條製紙（現・日本製紙）に分割された。

13）鳶（とび）職の中でも，機械に関する知識を持つ専門性の高い職人。重量鳶とも言われる。

でになった。そこで，自動車修理などの他の事業をやめて据付に特化し，経験を積んでいくに従って，当時の製紙会社大手(王子，大昭和，十條)各社から製作物（各種機械やそれに付随する装置や設備など）と加工物も受注するようになった。当社も工場としての実績を積み，工事部は全国の大手製紙工場の構内で常駐するようになった。据付をすれば，その後のメンテナンスも当社に頼んだ方が安心と思うお客様が多いからだろう。

据付は，機械を置く床の精度から始まる。ソールプレートと呼ばれる荷重を均等に伝える役目をする鋼板を1/100mmの誤差の範囲で敷き詰め，機械そのものを設置する。いわゆる芯出しという作業が重要で，これができないと，紙の厚さが左右で異なり，薄ければ印刷の際に裏映りしたり，紙が切れたりする。例えば新聞は，どれだけ遅くまで入稿を遅らせて最新のものを朝刊に載せられるかが勝負になるわけで，印刷の際に紙が切れるようなことはあっては納期に間に合わなくなるからである。厳しい品質検査があり，万一不合格となれば，不良品と同じロットで生産した大量の紙を返品されてしまう。最近，東南アジアには大型の新型製紙機械がどんどん増設されているが，まだまだ品質が安定していない。据付の精度の問題があるかもしれない。我々も海外進出も考えないわけではないが，基本的に，高度な技術を持った日本人を労働者として現地で働かせるには，現地の法律などのさまざまな障害がある。今は技術指導として海外に出ている程度だ。また，分速1,800mの紙を流すために高速回転する精密なロール（金属製の筒）は1本数億円する。製紙機械はロール組み合わせであり，それを傷つけないように慎重に取り外し，メンテナンス（ロールを寸分の狂いもなく表面を加工するなど）と再設置するには，高度な技術が必要とされる。

2007年，10年ぶりに大型製紙機械3台の据付を行った。技術は目に見えないため，従業員が身につけるにはOJTに頼るしかない。もちろんマ

ニュアルはあるが，実際に現場で目で見て肌で感じ，学んでいかないと育たない。どのような手順で組んでいくのか，やりやすさのポイントなど，一つ違えば納期が違ってくる。もしこれ以上長い間，据付の受注がなければ，当社の技術継承はできなかった。ギリギリのところでやらせていただいて，ウチは今後10年は大丈夫だろうが，受注できなかった他社は技術を継承できなくなっただろう。すなわち，技術は人が継承するもの。なので，ウチのような中小企業は３Ｋでなかなか人が採用できないのだが，ベテランの自然減を補う意味でも，無理やり若い人を入れてきた。

ただし，国内での据付はほとんどなく，普段はメンテナンスで売上を確保している。そのメンテナンスも苫小牧だけでなく，八戸，石巻でもできるような対応をしている。メンテナンスはある程度の広さとそこそこの設備が必要だが，年がら年中，仕事があるわけでもない。大手重工業メーカーは製紙の機械だけでなく，他の仕事もしているので，そこから「こんなものはできないか」と声を掛けられ，何でも受けて挑戦している。重工業メーカーさんがどう思われているか知らないが，製紙機械の据付国内№１といえば，品質納期は当たり前で，「仕事ぶりがきちっとしていて安心感がある。これに任せても大丈夫だろう」という感じではないだろうか。私はかなり以前から，「何かの分野で№１になれば，他でも信頼される」と言い続けてきた。製作物はコストが大事だ。本州や九州の仕事を，輸送費のかかる道内で受けられるには訳がある。それは，お客様が提示した基本設計に対して，詳細設計，板金加工，溶接，機械加工，組立，現場への据付全てを一貫で，当社が自前で揃えた技能者でできるからだ。どんな仕事が来るか分からないので，月２回，設計の勉強会をして何でも対応できるようにしている。厳密には，それぞれの仕事は，他の業者でできないことはない。しかし，大柄なものは輸送コストがかかる。１か所でできればその分のコストと輸送時間が掛らず，

納期も短くなる。お客さんとしても，発注してから納品までの管理が非常に楽である。我々にとって技術は誇りであり，技術で信頼を得る。一定の技術力と，一貫生産を提供し，お客さんが管理をしやすいというメリットを生かしている。

自動車業界は，取引先として考えていなかった。いすゞが苫小牧に進出した当時，工場サーベイを受けた。当社が市内中心部からこの地に本格的に移転した直後で，工場も新しく印象が良かったようだ。その後，北海道や当時の通産省から指導員を頂き，品質管理について勉強してきた。いすゞとしても地元企業を使えばPRになるという思いがあり，モデルになる事業所を探していた。製紙関連の大小の機械を作ってきた経験はあったが，それらの耐用年数は50～60年もある一方で，自動車関連の機械は普通４～５年だ。もし自動車関連の機械を，製紙関連の機械と同じ発想やスペックで作ったら，過剰品質になってしまう。そのあたりの頭の切り替えがまだできていない。そういった専門知識がなかったので，本州の企業を紹介され，親切に指導してもらった。そのうち，自社設計，製作ができるようになる。次に来たトヨタも，地元の協力企業を真剣に探していたので，トヨタ工場の機器メンテナンスにすぐに参入できた。北海道の企業は，シャイである。頑張ればできるものもあるのに，ダメだと思って手を挙げない。九州の企業は，何でも手を挙げるのだそうだ。また，技術者は先を考えて，確証のあるものにしか出ようとしない。私は事務系出身で，「まあ，何とかなるのではないか」と考えるタイプである。チャンスを逃すと二度と来ない。チャンスの女神に後ろ髪はないのだ。声をかけられたら物怖じせずに受ける。非常に難しい原子力関連の仕事も受けたこともある。航空機をメンテナンスするボーディングドックのノウハウのほとんども，当社が持っている。結果として成功も失敗もあるが，１つのことをやるとPRになる。ある人に「トヨタとの取引で儲けようと思うな。それを他へPRすれば，そこから信用さ

れる」と言われたことがある。半分は当たっていると思う。トヨタや王子製紙との実績を示すと，他のお客さんは安心感がある。

しかし，こういったいろいろな分野でのスポット取引というのは，同じことをずっとやっていないので，技術の蓄積という面では不利である。また，目に見えない技術を管理するのは大変だ。１つの注文を受けて，過去の幅広い経験や知識を寄せ集めて何とかしようとするが，できないことは素直にお客さんに言って，指示や指導を仰ぐ。１つの分野に絞り込んで，大手重工業と喧嘩をしてでも仕事を取るよりも，幅広い仕事ができることをアピールしながら彼らと棲み分けして仕事をする方が，今のところは正解だと思う。大手重工業が営業費を掛けて受注した仕事が，当社に自然に流れるシステムを作るのが得策である。

ただ，最近は状況が変化している。一番の問題は，国内の製紙機械メーカー，三菱重工業，IHI，住友重機が相次いで撤退したことだ。これで日本のメーカーはなくなり，フィンランドとドイツの２社になった。海外の製紙工場が増加し，これまで紙を輸出入したことはなかったが，これから海外から入ってくる。国内景気は落ち込み，自動車も家電も売れない。するとパンフレットや取扱説明書が出ない。新聞，雑誌の発行部数も減っている。紙全体の需要が落ちてきた。その結果，日本全国にあった製紙工場は，最適地に集約，統廃合していく。工場では設備の廃棄ばかりである。これからは残る機械のメンテナンスと補修しかない。製紙機械メーカーが撤退して廃棄されるはずの機械を譲り受け，ここに持ってきた。紙全体は縮小になるが，製紙機械やロールのメンテナンス，リップ[14)]加工は，国内では当社が一手に引き受けることになった。窮余の一策だった。全体は逆風でも，当社としては順風となった。

14）製紙機械の前端に取り付けられている，端部を斜めにカットされた厚めの金属板。

一昨年に50億円を記録した売上も，昨年は39億，今年は27億円と，大変な落ち込みを経験している。紙の需要が減少し，抄紙機が停止されたり廃棄されたりするのは予測の範囲内であったにせよ，それをカバーできるだけの他の仕事を受注できなかった。昨年度は創業以来，初めて赤字を計上した。赤字は経営者として許されないことだが，あまりにも従業員の危機感がなかった。自己資本比率が69％と高いことも災いしている。当社の売上が減っても，北海道の景気が悪いというニュースを見ても，従業員の間に「なんとか食べて行けるだろう」という空気が蔓延していた。敢えて赤字を計上して，役員の報酬をカットし，従業員にもそれ相応の負担をお願いした。決して楽なことではなく，相当ショックだったらしい。その代わり，従来のやり方の見直しをする絶好の機会となった。今まで黙っていた従業員たちが，意見を言うようになったし，経費削減にも積極的に取り組むようになった。幸い，大手との取引が多いため，売掛金の回収には苦労しない。今日は，工場の中は賑わっているが，いつもこれだけ仕事があるわけではない。近くを歩いていて工場から音がしないときは寂しいし，とても残念だ。

製紙工場の通常メンテナンスは，当社にとって売り上げは大きい。これも問題であるかもしれない。しかし，松本の名前が売れている部分は守っていく。国内に製紙工場は何百もあり，他社が常駐している中堅レベルの製紙工場に対して，メンテナンスができる唯一の国内企業であることを武器に積極的に攻勢をしかける。新しい事業所を獲得すべく手を伸ばそうと思っている。

もう一つの武器が，当社の持つ機動力である。従業員の技術力は宝だ。技術講習をし，資格を取れば給与に反映して奨励している。ともかく技能を身につけ，多能工化を推し進めることにより，機動力が高まる。各地に点々とある製紙工場内の営業所からいろいろな情報が入り，仕事の受注の可能性が高まる。通常は数人が常駐している一方で，何かあった

時に何十人もの技術者と協力業者を集めるシステムができている。製紙工場などの装置産業は，如何に機械を止める時間を減らすか，如何に定期修理の工期を短縮するかがコストダウンのカギとなる。当社が正社員を多く抱える理由は，一人一人が技術を身につけない限り，機動力が発揮できないからだ。もし技能が人によってばらばらだと，仕事を受注しても，誰をどこに派遣すれば良いのか，人繰りするのに大変になる。技能が高くて均一であれば，急ぎの仕事でも必要な人数だけ考えればよいので柔軟に対応できる。少数精鋭が一番良い。

従業員の機動力を支えるのが，ご家族の理解である。同じお金を使うなら，業界団体への寄付やパーティーよりも，慰安旅行に使う。税金をきちんと払い雇用維持さえしていれば，それ以外の対外的お付き合いはやる必要はない。創業50周年を記念して，従業員と家族全員でグアムへ行った。その10年後も沖縄へ，総勢670名が３回に分けて行った。その間５年毎に各事業毎に家族を交えて記念懇親パーティーを開催している。製紙工場に常駐しているため，全員が一度に休めない。また，盆暮れ正月，GWは，製紙工場の機械が止まり点検期間になるので，当社の従業員がそれに当たる。普通の人の休みに，ウチは休めない。高卒の新入社員たちは，こういう仕事をしたいと思って入ってくるわけではないので，入社して初めて旧友と遊べないことに気づき，景気の良い時期はすぐに辞めてしまう人が多かった。人遣いが荒いと思われるかもしれないが，旅行での親睦会で奥様方と直接お話をして，自分の思いや方針を伝えている。

ウチのような小規模な会社の社長は，いろいろな問題に一人で対応しなければならない。仕事での事故や怪我はもちろんのこと，プライベートの事故なども知らない振りはできず，私のところに連絡が入り，会社がそれなりの対応をする。従って，従業員に対する安全教育と人間としての社会教育には力を入れている。製紙工場でもし事故を起こせば，出

入り禁止になってしまう。会社として，それまでにどんなに良い仕事をしても，事故や怪我を出したらおしまいなのだ。

これから日本，北海道はどうすれば良いのか。日本から鉄鋼，炭鉱，船舶，製紙などの基幹産業がなくなっている。自動車はこれから伸びるのだろうか。北海道や東北各県は，そのあたりの分析をせず，相変わらず大型工場を誘致しようとしているが，最早そんな時代ではない気がする。特に私共北海道の中小企業はジャンボ機の後輪に例えられるように，国内の景気が上向いても一番最後に上昇を始め，下降期には一番最初に着地してしまうと言われるほど，常に苦戦を強いられる。しかしながら日本の産業界の底辺を成す中小企業の頑張り無くして，本当の経済復興はあり得ない。私は，ダメなものにいつまでいてもダメだから，我々の技術を必要とする会社や工場を見つけ出して切り込んでいこうと思う。しかし今は，何でも原価低減要求ばかりだ。値引き競争に巻き込まれている。お客さんの購買担当者はペイ・ラインを示すのではなく，とにかく安ければいい，と言う。悪かろう，安かろう，だ。原因として，彼らが，短期的にころころ配置転換するため，自分の担当のときだけ採算が取れれば良いと考えるからだろう。機械には初期コストとランニングコストがあり，その総和で総コストが決まるのに，目の前の金額が安ければ何でも良いのだ。もし長期に担当することになれば，長期的な責任が生じ，長期的にモノを見るようになるだろう。

技術の継承と同じように，経営の継承も重要だ。息子を継がせるべきかどうか迷っている。とにかく各地のお客様へ息子を連れてご挨拶に伺っているが，まだ100％決めたわけではない。同じ力であれば，他の人よりも同じ血筋の方が，従業員が一つにまとまるのは分かっている。300人の従業員とその家族のことを考え，慎重に決めたい。

㈱サンエス　代表取締役社長　佐藤　卓己　氏[15)]

2010年12月24日　東京支店[16)]　港区西麻布３−13−１

従業員数：900名

売 上 高：215億円

事業内容：ユニフォーム・カジュアルウェアの企画・製造・販売，レンタルユニフォーム事業，事務機器・設備・制御機器の設計・開発およびソフト開発，各種半導体の製造，ソーラーモジュールの製造，ミネラルウォーターの販売

企業とは，出資金を集めて事業を興すものだ。その事業から利益を生み出し，その利益から次の事業を興す。事業が拡大する過程で銀行からの借り入れが大きくなり，次第に借金を返すために事業を続けていくようになってしまう。社会に対して税金を払い，社会的貢献をして，最終的に帳尻を合わせる。その真ん中にあるのが，夢やプランかもしれないが，それを成しえるのは人であり，金であり，暮らしを回す信頼や信用であろう。将来への展望と希望が必要である。経営者は言葉で表現し，賛同する人を増やしていく。こうして言葉にすると面白くないが，結局は責任と債務とのバランスであろう。そのために何をしなければならないのか。年度か，それよりも長いタームで考えている。それよりも長い将来を見通せない以上，今までやってきた延長線と今をベースに考えるしかないということである。

当社は，78年の歴史を重ね，スタート時点と今とでは大きく変わってきた。昭和７年（1932年），綿布からスタートした。もともと広島県東部は綿が栽培され，備後絣（かすり）[17)]の産地だった。当社は和服に使

15）本レポートはインタビュー調査をベースにしているが，一部，株式会社サンエス『75年の歩み――創業75周年社史――』（2007）を参考にしている個所があることをお断りする。

16）本社所在地は，広島県福山市神辺町川南741−１である。

われる細幅の生地ではなく，洋服地に使われる広幅を扱い，機屋（はたや＝機織り業）から預かった反物を持ち下り，広島県西部，山口，福岡まで足を伸ばして販売して代金を回収しながら戻り，機屋へ代金を支払う商売を繰り返した。祖父は自転車でリアカーを引っ張って売り歩いたのだという。戦時色が強まり，繊維品が統制下に入ると，軍服の委託生産をしていた。終戦後，学生服を手掛けて岡山県児島地区と対抗したものの撤退し，昭和30年代にユニフォームの事業を始めた。その後，アメリカからデニム生地の輸入・販売と，その縫製品の製造も始めた。しかし，昭和42年（1967年）に当時の通商産業省（現・経済産業省）から，織物業は最早後進国に追いつかれる業界であり，速やかに事業転換するようにとの指導を受けた。そのため，織物を一部縮小し，シャープの卓上計算機の組立を手がけるようになる。電気製品の組立はベルトコンベアを使った分業であり，縫製品も女工さんがパーツを分担して縫っていくので，労務管理を含めて似ていたため，会社として順応できた。電卓は次第に進化し，IC[18)]化とその高度化が進んだため，奈良県天理にあるシャープの研究所から，昭和48年（1973年）に半導体の製造もやってみないかと言われ，飛びついた。ウェハーに回路を書き，ダイジングし，ワイヤーボンディング，モールド，検査と，現在ではほぼ自動化された工程も，当時はほとんど人手で行っていた。距離的に遠くても，新しい事業とし立ち上げようと考えた。丁度，オイルショックの時期で，前半はモノ不足で繊維製品が売れた一方で半導体事業はダメだったし，後半になると繊維製品が売れなくなる一方で，半導体事業が軌道に乗り始め

17）伊予絣，久留米絣とともに日本三大絣の一つとされる。

18）integrated　circuit。集積回路。いくつかの素子をまとめ，配線も含めて一つの基板の上に作成し，一つの部品として使えるようにしたもの。素子ごとの容器が不要な点，素子ごとの接続のためのピン，コネクターなどの部品が不要なことから，かなり複雑な回路をきわめて小型かつ安価に作ることができる。外部接続数が少ない分だけ信頼性が高く，小電力，高速となる。

た。うまい具合に事業転換できた。現在では国内で半導体の種類が増え，ライフサイクルも短くなり，製造装置も完全自動化になった。設備投資のための資金力が求められ，銀行からの借り入れが増え，装置の償却前に次の設備を入れなければならない状態になりつつあるのが苦しい。

昭和53年（1978年），織物生産を止めた。大手繊維メーカーから糸を持ってきて，織物を織って，また大手繊維メーカーに戻すか他の問屋に卸すのだが，織る工賃は東南アジアの方が安くなっていた。空いた工場で，複写機の組立を始めた。高機能化していく過程で，複写機のオプション開発を任されるようになった。この開発部門が，現在の事務機器・設備・制御機器事業の原点となる。複写機組立は1997年に中国の工場へ移管されたが，オプション開発は残していた。ただし，これも複写機がファックスやプリンターと複合化されるに従って成長性がなくなっていた。電子デバイス，半導体のラインを増設したが，ライフサイクルが短くなる一方で量も減り，代わりに液晶の組立が入ってきた。ゲーム機を一手に引き受けるも，これも３年後に台湾に移管。99年に携帯電話の組立を始めた。写メールが人気を博し，シャープがシェアを伸ばし始めた頃で，これはかなり大きな仕事になった。2006年に海外移転が始まり，2009年には全ての仕事がなくなった。工場を整理し，潰して住宅地にしようかと考えていたところ，ソーラーパネルの生産を依頼された。７億円かけて改装，空気清浄機や電源設備等の設備投資し，組立を始めた。それも来年（2011年），３ラインあるうち１ラインが海外に移管される。ここまで記憶しているのは，全て自分が携わっているからだ。口惜しい思いばかりである。自社ブランドであれば，自分たちで年間計画を立て，生産計画を立て，自前でやっていける。他社のOEM生産では，そうはいかない。中小企業の悲哀である。

シャープのOEMをして，生産の諸問題を解決する力，コストと生産プロセスの改善力がついたのと，ある程度のまとまった注文を頂いたた

め海外展開に関して自前でダイナミックに展開できた。電子事業をスタートした昭和42年の最初の仕事は，電気アイロンや電気釜製造で既存の同業他社よりも安い価格で請けるしかなく，赤字が続いていた。これ以上続けるのはとても無理だと思っていたときに，叔父の友人から電卓を請けるかどうか聞かれ，最後のチャレンジとしてやってみたところ，なんとか安定的に仕事を頂けるまでになった。以降，生産品目は変わっても，引き続きシャープから仕事を頂いている。ソーラーパネルではおよそ３ヵ年で原価を半分にするという約束を守っている。シャープよりも先に原価低減を提案し，浮いた分は折半する。原価の多くは人件費が占めている。中国ならば設備投資せずに人員を倍にすれば済むこともある。日本では一人当たりの人件費が高いため，工程を見直して生産効率を上げたり，生産設備を更新したりして必要人員を減らしていく。そうしていかないと，生き残れない。競合は多く互いにしのぎを削る厳しい競争が続いている。

当社は昭和58年（1983年），３社が合併して１つになっている。繊維，電子デバイス，そして織物から事業転換した複写機の３つの会社は，それぞれ経理も人事も全く別だった。未だに３つの社風が残っていて，ある部門でうまくいったやり方を他の部門で応用するわけではない。機械出身者は，どうしても歩留り100％が絶対だと考えているし，電子デバイスは納入されたウェハー検査して２割を不良としてはずし，残りの８割を加工して苦労して97％の歩留りを達成する。100％はありえない数字だと考える。繊維は文系が中心で，かつ営業精神が重要で，細かい数字は気にしない。叱られて育つようでないとお客様相手の商売もできず，勤まらない。専門化が進み，１つの部門で習熟するには20年から30年かかるので，クロス人事は難しい。お客様や会社の全体像を理解しながら，幹部は研修会で寝泊りして話をさせる。電子デバイスとユニフォームを組み合わせ，何らかの機能を持たせた服づくりができないか検討してい

る。コミュニケーションをして，アイディアを包み生かし育むことが大切になっている。

我々は，モノをつくってきたという自信がある。しかし，つくるモノを探す力，売る力が欠如している。当社としては，その力をつけていかなければならない。大企業の退職者５名を中途採用して，その研修に集中してもらっている。ほんのわずかではあるが，生産設備についてノウハウと技術があり，それをより大きくしたい。そのため，東京支社にソリューションサービス技術という組織を置いて，東京エリアの開拓をしている。要するに，会社のレベルを上げるには教育が一番であり，それしかない。言われたことをやる人間も必要だが，仕事を創る人がもっと大切だ。部長職，一般職などと階層別に研修している。これからは雇用維持は難しくなっていくだろう。自分のスキルを上げていかないと，同じ仕事はどんどん人件費の安い人たちに取って代わられる。スキルを上げても，昇進や昇給などのアメはない。自覚を持つ人に対してサポートするしかない。先日もある社員に就業時間外に中国語の研修を受けさせたところ，残業代は出るのかと聞かれた。「これはあなたのためにしていることであって，授業料を免除していることで十分で，残業代は出ない」といったら，シュンとなってしまった。自分の仕事を評価されればお金以上の喜びがあるはずだが，お客様に対して何をするのか，何ができるのか，といった発想はなかなか生まれてこない。「良い品を創意と熱意と人の和で」という社訓の下，かつては社内旅行も良くやったが，今はそれぞれの個のところに金をかけようとしている。一人一人がスキルアップすれば，一人一人がパワーアップしていく。

社長は明日の仕事を考えなければならない。ウチが後発でやるとしたら，何ができるか。電子部品や繊維は工場スペースが空いていて，人が余っている。新事業は，ウチの持つ知識やノウハウの再利用と，国内社員の雇用維持，そしてオリジナルブランドの確立という３つの目的があ

る。その一つが小さな植物工場である。「野菜ですか」と半信半疑の社員もいるが，私は真面目に考えている。今，研究者を５名集めて開発を始めている。イタリアンレストランで使うような高付加価値の野菜を水耕栽培できる小さなプランタを想定している。一般家庭でも，野菜が育つ姿を鑑賞するのはどうだろう。プランタは安くして，野菜の種と，野菜に応じた養分をセットにしたカートリッジを売る。丁度，プリンターとインクと同じ仕組みで売れないだろうか。純水設備とカートリッジ工場があるので，これはやれると思う。他には，LEDの街灯をインフラ整備の進む中国で売るのはどうだろう。その研究開発は中国でする。携帯電話のカメラモジュールを作っているので，センサーと組み合わせて老人ホームで活用できないか。アイディアはある。

このように，当社の持つ事業は多岐に渡る。OEM事業のように完全受注のものもあれば，繊維事業のように受注生産と見込み生産を組み合わせたものもある。ユニフォーム事業は主なアイテム数が３つぐらいで，中国販売にも進出して10年来になる。主に日系企業を対象としてきた。カジュアル事業のアイテム数は100あり，問屋に卸すだけでなくDurerというブランドで直営店を全国展開している。店長と売り子とを管理するノウハウがある。先日，上海１号店を出した。これからは草木もなびく中国だ。カジュアルはメンズのジーンズから撤退したものを，レディースとして再出発した。事業はダメかどうか判断するよりも，スピードが大事。私からストップすることはない。新しいことを始めるに際して，心配したら形になるものも潰してしまう。残念ながら，社員から「やらせてください」という新しい提案は出てこない。中間管理職が「本当に儲かるの？」と聞き返したぐらいで，すぐに諦めてしまう。それを説得して乗り越えてこないのは本物ではない。トップ以上に，下の人に強い夢や信念，志がないとだめだ。

カイハラグループ　代表取締役社長　貝原　潤司　氏

2011年１月24日　本社および三和工場[19]　福山市新市町常1450

従業員数：680名

売 上 高：118億円

事業内容：デニム素材の一貫生産（紡績，染色，織布，整理加工）及び販売

当グループは，カイハラ㈱とカイハラ産業㈱，広巾絣織㈿，マルス興㈱で構成される。カイハラ㈱は販売と財務，カイハラ産業㈱は製造，広巾絣織㈿は政府系金融機関向けの資金調達窓口，マルス興㈱は現在，休眠している。創業は明治26年（1893年），糸を染めて織り上げる備後絣製造業から始まった。日清，日露戦争の頃であり，まだ個人経営であった。第二次世界大戦の頃は，物資統制下で糸が思うように調達できず，企業として本格的にスタートしたのは戦後，昭和26年（1951年）になってからのことである。

昭和29年には液中絞自動藍染機を自社開発し特許を取得するなど，独自機械の開発や設備投資の意欲は当時から旺盛で，現在も引き継がれている。自社内に鉄工所を設け，機械の開発や修理も行っている。昭和30年代に入ると，和装から洋装へと生活スタイルが変わり，絣の主要品目だったモンペの需要は徐々に減っていった。和装は小幅だが洋装は広幅が適している。絣の幅を少しずつ広げる開発を続けていたところ，昭和36年，中近東アデン（イギリス植民地，現イエメン共和国）向け民族衣装サロンに，という引き合いがあり，その後，大きな取引となっていった。ようやく家業から企業へと飛躍した時期である。しかし，昭和42年（1967年）にイギリスからイエメン人民民主共和国（南イエメン）が独立して政情不安に陥り，同年イギリス・ポンドも切り下げられた。輸出

19）三和工場の所在地は，広島県神石郡神石高原町上1333−１である。

がストップし，１年分という大量在庫を抱えた父は自ら現地まで出向き，半値で売り捌いた。

その後，ジーンズの流行を察知しデニム事業への転換を図ったのである。備後絣のコア技術を受け継ぎながら革新を図ってきた。整経，染色，分繊[20]を行う染色事業に始まり，糊付，織布，整理加工，紡績へと拡大し，現在のデニム生地の一貫生産に至っている。整経機や分繊機は自社開発した。機械メーカーに開発を依頼すれば，ノウハウが外に漏れてしまう。デニム素材では国内シェアの50％を占めている。また生産量の30％は輸出しており，香港事務所を販売総代理店として，ほとんど商社を介さずアパレルメーカーにダイレクト販売している。サロン輸出で紡績会社，商社を通じて取引をし，思うような意思決定ができなかった経験を踏まえた措置である。

現在のジーンズ業界の課題は，トレンドの変化である。ジーンズが日本で流行し始めた1970年代はメンズが中心で，EDWIN，Levi's，Lee，BOBSON，BIGJOHN，Wranglerなどのブランド・メーカーが主役であった。売上は好況・不況を４年周期で繰り返しながら，市場が拡大していった。ユニクロが1998年に原宿に出店したころからカジュアルファッションが全盛となり，特に，美脚ジーンズをきっかけとして，レディースジーンズを主体としたカジュアル化，高級化へと変化してきた。国内外で＄200～300で売られるようなプレミアムジーンズが飛ぶように売れた時代だった。そのトレンドが2007年から08年にかけて終息し，女性のファッションはスカートとレギンスの重ね着というスタイルへと変化していった。

衣料業界全体の問題は，過剰供給，過剰売場，需要減少だ。海外から

20）整経とは，紡績された糸をロープ状に束ねること。分繊とは，ロープ状の束で染められた糸を，再び一本一本の糸に分けて巻き上げる工程。いずれも数多くの工夫が凝らされる。

のファストファッションも加わり，我々デニム・メーカーも低価格競争に巻き込まれるようになった。１着990円のジーンズは原価ぎりぎりであり，目玉商品的性格が強いが，いずれにせよ小売が価格主導権を握るようになってきたのは確かだ。さらに，原料の綿花の価格も一年前の２倍くらい高くなった[21)]。新興国が大量に買うようになったことと，天候不順，それからバイオエタノールの注目による綿からトウモロコシへの転作，金融緩和による投機的資金の流入などの要素が複合的に重なった結果だろう。

これらを受けて，カイハラの課題は次の通りである。第一は，国内市場が縮小していくなか，いかに海外市場を開拓するかである。これまで欧米中心だったのを中国沿岸部の高所得者層をターゲットにする。輸出比率も30％から50％に引き上げたい。中国については売掛回収や商習慣の違いなどから当社単独で進出するのではなく，ジーンズブランド・メーカーと共同で，『made in Japan』の名の下に出ていくことを模索している。第二に，コストをいかに下げるか。我々は70年代，デニムに携わるようになってから現在まで，生産設備に累計で590億円を投じてきた。しかも広島県内に工場を建てることにこだわってきた。生産の仕組みを改善しながら，７ヶ工場から４ヶ工場に集約・統合している。また，2008年には三和工場が始動し，次に戦う態勢を整えつつある。第三に，適正価格，適正品質で売れる商品の開発を行うことである。日本でのカジュアルファッションの中心価格帯は2,990円である。一方，中国では299元。日本円に換算して約4,500円であり，日本での価格は過当競争で安過ぎると言える。そこを抜け出すには生地の商品開発であろう。我々は１年間に1,000品番を開発する。そして，現在登録しているのは

21）2011年１月24日，ニューヨーク綿花先物は１ポンド（約453g）162セントを付け，最高値を更新した。日本経済新聞　2011年１月26日朝刊より。

4,500～5,000品番ある。その中で日常的に商品化されているのが60品番である。デニム商品開発の要素は，糸，染め，整理加工にある。整理加工とは最終仕上げ工程である。たとえば糸は，現在の紡績技術がなかった1850年代の「むら」[22)]をわざわざ再現してビンテージ感を出している。染めではインディゴ100（藍）にグレーを下染めすることで，藍がはげたときに汚れた感覚が出る。整理加工では生地にアルカリ処理や樹脂塗付処理などを施し，保色性や生地の安定性を高める。この３要素の掛け算で，多くのデニムが開発できる。第四の課題は，人材育成である。我々は生地のメーカーだが，その次工程である縫製などの知識がなければ営業活動は出来ない。ジーンズ開発の差別化を図るポイントとして「３Ｆ」がある。fabric（生地），fitness（スタイル），finish（洗い方）。今後，海外比率を高めるためにも，そういった縫製技術，洗い加工技術もトータルで分かる人を養成していく必要がある。生産設備の更新は継続的に行い，世界最先端の機械を導入し，世界で戦えるようにしてきた。デニムを始めてから40年経ち，デニム事業転換を知る人たちが退職時期になっている。お金さえあれば誰でも設備は買える，それを操る匠の技術がなければものは作れない。技術と技能の継承をして，他社との差別化を図っていく。第五の課題は，川下とのコラボレーションである。アパレルや洗い屋さんと密接な関係を構築し，協業化提案していく。ヨーロッパやアメリカでのプレゼンテーションや展示会への出品を定期的に行い，同時にマーケット情報の交換に努め，また相手の売り場を見て，次に何をやりたいのかを見極めて新しい素材を売り込むようにしている。また，機能素材メーカー（東レ，旭化成など）とも情報交換し，軽い，柔らかい，暖かいなどの機能性を持った商品のデニムへの転用可能性も

22）手で紡ぐ風合いを出すために，１本の糸に，太い部分，細い部分を人為的にランダムに施すこと。

模索している。顧客に言われたまま作るのではなく，自分たちのオリジナルの商品づくりにこだわっている。

今のお客さんは，価格に対して非常にシビアで，そこへ目が行き過ぎている感じがする。原価がなんぼか，何万着売ろうか，在庫高を押さえ，機会損失せずにどうすれば利益を極大化できるか，そればかりに目が行き過ぎている感もある。本来の価値と適正価格の整合性をとり，商品により大きな魅力を持たせる企画力が軽んじられている。生地，縫製，洗い，物流，小売，それぞれの分野の基本をマスターし，その組み合わせで，消費者の関心を引き付ける提案をしていかなければ商売は続かない。

我々は独自の技術，技能を持っている。綿は世界各地から買い付けブレンドし，産地別に管理している。産地によってそれぞれ特徴があり，原綿ブレンド比率によっていかなるロットも同一色相に染めるノウハウがある[23]。また糸の外側だけ染め，内側は染めない芯白染色という染法が優れている。ジーンズ独特の色落ち感は，この芯白染色した糸を経糸に使用することで表現可能となる。風合い，色目，ニュアンス，履いた時のフィット感，活動感が違う。そういった価値を生み出す技術を変えず，商品の価値を訴え続け，その価値を理解してもらって繰り返し購入する消費者を増やしていく努力をする以外ない。現在，デニムは国内市場で年間に6,000万本出ているが，そのうち990円のものは100万本にも満たない。あたかも990円ジーンズが世の中の主流のように騒ぐマスコミに，世間が踊らされているのではないか。確かにユニクロの宣伝や新商品の出し方は上手く目立つが，デニムは安さだけではないということに消費者もだんだん気づき始めている。

その一方で，良い生地を安く作るためには，設備集約産業であるデニ

23）4,000m^{2}の土地から200kgの綿が収穫される。それを１m^{3}ぐらいに押し固めた物を１俵とし，約１万俵がカイハラの１か月分の原料となる。およそ12万俵が１年間に使用される。

ム生産においてはそれなりの生産量を確保する必要がある。市場においてその時代の流れを作る顧客をターゲットに売り込んでいくことは常道である。ユニクロやGAPといったSPA（製造小売業）が現在のプライスリーダーであり，現に，当社の売上の40％をSPAが占める。カジュアルファッションか，それともブランド・メーカーかという選択でなく，さまざまな幅広い取引を通じてカイハラのステータスを守れる位置づけを考える必要がある。ユニクロは今，素材メーカーにおいてそれぞれの分野の№１と組み，品質第一を大前提としたリーズナブルな価格で市場に受け入れられている。

日本にとって縫製基地としての中国のメリットは，徐々に薄れてきている。かつて中国は日本にとって牛丼チェーンの売り文句と同じく「安い早いうまい」の三拍子がそろっていた。日本の10～20分の１だった賃金がここ１年で急速に上昇し，縫製工場では昨年の20～50％upした。ちょうど，日本の給与が大阪万博後から急速に上昇し，産業構造と生活レベルが変わったのと重なる。中国政府も産業の高度化を目指している。以前は日本メーカーから仕事を請けることは中国企業にとって技術的優位を示す証拠であり，仕事を請けられるパスポート代わりだったが，最近は日本メーカーの多品種少量（小ロット），高品質，低価格の要求を避ける傾向が見られる。中国国内の販売が増え，敢えて日本の注文に頼る必要がなくなったのである。縫製基地はベトナム，バングラディッシュ，ミャンマーへ少しずつウェイトを移しつつある。日本に回帰することはないものの，どうやって国際分業をするのか，生産基地の位置づけはどうするのかという新たな課題が出てきている。現地の労働者の意識は，日本人とは違う。彼らの心情を組み入れて，どうマネジメントするのか，その能力が問われよう。日本の繊維産業に，トヨタやソニー，キヤノンといったグローバル・ブランドがないなか，海外でどうやって繊維業の立ち位置を築くかが大きな課題である。

117年続いたカイハラのDNAをいかにして次世代へつないでいくのか。基本をしっかり備える人材を育成するしかない。生き方，考え方，判断の仕方，そして基礎となるコア技術，技能を先輩から後輩へ受け継いでいく。基本を文書化して多くの従業員が理解できるようにしなければならない。

中小企業は，忙しい部署とそうでない部署で生産の波が生じるため，いかなるときも応援体制がとれるように，複数の工程をこなせる多能工化教育が必要である。個々人のスキルを一旦再評価して，不足分を補い，教育・訓練していく。さらに時代を担うリーダーのマネジメント力を上げていく。その前提になるのがコミュニケーション力だ。思ったつもり，伝えたつもりで実際に何も伝わらず，行動に移っていない場合がある。自ら動き発信するproactiveな人が少ない。能動的に対応するチャレンジ精神を伸ばしたい。例えば，設備投資においては据付から運転まで携わることによって経験を積み，機械に精通し，改善へと結び付けている。

巨額の設備投資は，２～３年で償却できるものではない。それゆえ，小手先の対応ではなく10年ぐらいのスパンで将来を見なければならない。と言っても，本当に見えるのはせいぜい５年先まで。２～３年先が精一杯かもしれない。お客さんの無理な原価低減要求に対して，我々のみがリスクをとっていくことには限界がある。ジーンズ作りに携わっている関係者間での無駄をなくしていくところは未だたくさんある。これまで決して異分野への事業進出は行わず，本業に徹してきた。同じ繊維産業でも当社がアパレルに行くこともない。似て非なるものであり，経営がまったく違うと父は言い続けていた。

「桃李不言下自成蹊（桃李言はざれども，下自ずから蹊を成す）」が当社の経営理念。「桃や李（すもも）は物を言う（喧伝する）わけではないが，美しい花を咲かせ，おいしい実をつけるから自然と人がやって来て，そこに小道（蹊）ができていく」という意味である。これからも本

業に徹し，人と技術を極めていきたい。

（2011年2月3日受理）